

Les conseils indépendants se structurent

FACE À LA DIVERSITÉ DES MISSIONS, LES CONSEILS FINANCIERS DÉDIÉS À LA TRANSFORMATION DOIVENT AUSSI S'ADAPTER, NOUVEAUX DÉPARTE-MENTS, CROISSANCE EXTERNE OU OUVERTURE DU CAPITAL SONT ÉTUDIÉS.

Jean-Philippe Mas



e monde du conseil en transformation et en amélioration de la performance connaît une période faste mais doit aussi s'adapter à la demande des clients face aux nouveaux enjeux économiques et technologiques. Si les Big 4 et les acteurs historiques du conseil stratégique, BCG, Alix Partners, Bain, Roland Berger restent très présents sur les grands comptes, d'autres acteurs ont su se faire leur place en orientant leurs offres vers les PME,

ETI ou les fonds d'investissement Issu d'un *carve-out* de Duff & Phelps en janvier 2014, June Partners est un exemple réussi. Employant 70 personnes dont la moitié de profils senior, le conseil cible comme clientèle des entreprises générant un chiffre d'affaires entre 100 M€ et 1 Md€ avec un cœur de cible entre 100 et 300 M€. Aujourd'hui, fort de 18,3 M€ de revenus, sa proposition de valeur tourne autour de trois axes qui représentent un tiers de l'activité chacun, les questions opérationnelles, l'amélioration de la performance financière et la levée de financement. Cette dernière partie se retrouve peu dans les structures de conseil opérationnel. Marc-Antoine Cabrelli, son co-fondateur tient à préciser : « Nous ne sommes pas une banque d'affaires. Notre but est d'accompagner nos clients dans des dossiers présentant une complexité plus importante pouvant être due par exemple à un contexte de sous performance, des tensions actionnariales, des mutations technologiques... ». Il a ainsi épaulé, l'an dernier,

l'OBO sponsorless de la chaîne de restaurants, le Paradis du Fruit, permettant la sortie de Naxicap Partners, actionnaire minoritaire et la levée d'un financement de 35 M€. Il est aussi intervenu sur la demande de son actionnaire, Andera Partners sur Potel & Chabot, le leader français des réceptions de prestige pour améliorer la fonction finance. Avec l'élargissement des besoins des groupes, l'intervention des conseils, stratégie ou finance, est de plus en plus fréquente. « Nous assistons à une convergence entre les conseils en stratégie qui partent de la top line et descendent vers l'opérationnel



« Afin de continuer à étoffer notre offre, nous réfléchissons à une nouvelle opération de croissance externe orientée autour de la supply chain »

Marc-Antoine Cabrelli, président, June Partners

La data, un enjeu crucial pour les conseils

La data impacte tous les pans de l'activité d'un conseil financier et opérationnel. Fondé en 2004 par des anciens d'Arthur Andersen, Accuracy a créé, il y a deux ans, le « Lab Forensic Technology » avec à sa tête l'associé Rick Barker, ancien de Deloitte en charge de cette pratique dans la zone MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord). Implanté à Milan, ce service est utilisé par les entreprises dans le cadre d'enquêtes, conflits, arbitrages, contentieux, révisions et questions de conformité. Le « Lab Forensic Technology » peut intervenir sur l'ensemble des 18 bureaux d'Accuracy en complément des activités de fraude, anti-corruption, contentieux et arbitrage. « Le sujet de la donnée impacte fortement nos métiers, en particulier sur des questions



Frédéric Loeper, associé, d'Accuracy.

de sécurisation de l'information et sur la question du traitement de ces données. En interne, nous avons une équipe de data scientists ; leur travail permet notamment d'analyser les millions de données en possession des sociétés afin d'en tirer des analyses et conclusions pertinentes créatrices de valeur pour nos clients », explique Frédéric Loeper, associé d'Accuracy en charge de ces sujets notamment dans le cadre d'enquêtes sur des fraudes. Très présent à l'international dont Hong-Kong depuis février dernier, le conseil financier compte passer la barre des 100 M€ de revenus à l'occasion de son quinzième anniversaire.

et les professionnels du chiffre qui vont vers l'opérationnel », analyse Eric Demuyt, directeur général d'Eight Advisory, autre conseil financier qui, depuis sa création, surfe chaque année sur des croissances à deux chiffres. Dans sa dixième année, il a engendré 80 M€ de revenus l'an passé, contre 66 M€ en 2017.

Digital et conduite du changement

i d'aucuns comme Eight ou Accuracy - pionnier des conseils à s'affranchir d'un Big 4 en 2004 - capitalisent sur la croissance interne et recrutent des compétences externes pour élargir leur domaine d'intervention, d'autres privilégient des achats ciblés. June a ainsi mis la main sur deux conseils, Intervention Etude et Négociation (I.E.N.), un spécialiste de l'amélioration



DIRIGEANTS PRÊTS À INTERVENIR POUR VOUS ACCOMPAGNER DANS VOTRE RETOURNEMENT ET LE RÉUSSIR.



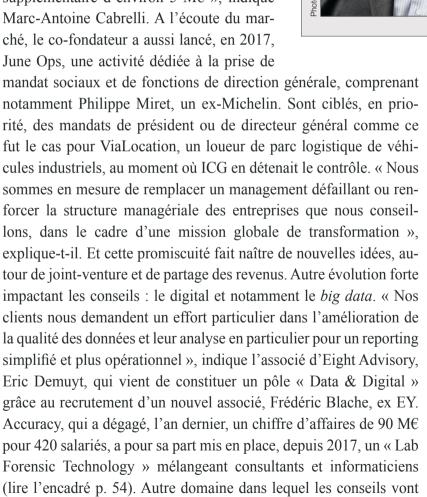
MOVING BUSINESS FORWARD. FAST!

MEMBRE DE L'ARE

N°1 DU GRAND PRIX MAGAZINE DES AFFAIRES CATÉGORIE RESTRUCTURATION (DEPUIS 2013) N°1 DU CLASSEMENT DECIDEURS DES SOCIÉTÉS DE MANAGEMENT DE TRANSITION (DEPUIS 2012)

TRANSFORMATION

des performances opérationnelle en 2015, puis en 2016, Akya Consulting, axé sur les mutations industrielles et économiques. « Afin de continuer à étoffer notre offre, nous réfléchissons à une nouvelle acquisition orientée autour de la *supply chain* qui viendrait renforcer nos expertises et qui pourrait nous apporter un chiffre d'affaires supplémentaire d'environ 5 M€ », indique Marc-Antoine Cabrelli. A l'écoute du marché, le co-fondateur a aussi lancé, en 2017, June Ops. une activité dédiée à la prise de



recruter : la conduite et la gestion du changement. Cette pratique est, particulièrement, utilisée dans le cadre d'opérations de M&A afin

d'identifier si les équipes de *management* vont s'entendre.



« Grâce
au soutien
d'Initiative
& Finance,
notre stratégie
future sera
basée sur
de nouvelles
acquisitions
hors de nos
frontières »

Philippe Soullier, président, Valtus.

Le management de transition se répand

Inconnu il y a vingt ans, le management de transition s'est imposé dans les entreprises et se déploie dans toutes les fonctions du comité de direction autour du P-da et Da. comme le DRH. le DAF ou le DSI. Face au nombre croissant de missions, de plus en plus d'acteurs s'y déploient. Un des pionniers et leader, Valtus, présidé et fondé par Philippe Soullier en 2001, compte onze associés et un réseau de plus de 3 000 dirigeants. Surfant sur une croissance annuelle à deux chiffres. il a décidé d'ouvrir son capital il y a deux ans, lors d'un MBO minoritaire avec Initiative & Finance, entré à hauteur de 27 % du capital. « Cette opération capitalistique a été l'occasion d'aligner tous les associés sur un objectif commun mais également de structurer la gouvernance de l'entreprise sur les cinq prochaines années », explique le président. Et de poursuivre la croissance avec l'envie de voir plus loin, hors des frontières hexagonales. Il a ainsi initié la création de Globalise, un réseau comptant douze membres. « Au départ, la création de Globalise provient d'une demande de nos clients d'accompagnement à l'international. Nous avons, donc. souhaité formaliser une offre en fédérant les meilleurs de chaque pays », précise le président qui vient de s'associer à son confrère allemand Atreus pour l'acquisition d'un confrère anglais Alium Partners - autre membre du réseau Globalise - gé-

nérant plus de 4,5 M€ de revenus. Depuis ce réseau apporte des missions supplémentaires pour des revenus compris entre 5 et 7 M€ sur les 44 M€ réalisés en 2018. versus 36 M€ en 2017. Le modèle Valtus a t-il donné des idées à ses confrères ? Fondé la même année et numéro deux du secteur avec une vinataine de millions d'euros de revenus, X-PM - qui comptait Aurinvest à son capital - vient d'accueillir le spécialiste de la gestion du capital humain Lorenz & Hamilton, accompagné depuis peu par CM-CIC Investissement. Des synergies sont attendues principalement en matière de partage de portefeuilles clients. Emmené par son fondateur et président, Patrick Laredo et une vingtaine d'associés, X-PM peut compter, depuis 2014, sur le groupe mondial de management de transition WIL Group monté avec douze de ses confrères. Opportunistes, les conseils s'activent aussi à l'étranger. « Grâce au soutien d'Initiative & Finance, notre stratégie future sera basée sur de nouvelles acquisitions hors de nos frontières. De plus, nous souhaitons assurer la croissance du marché du management de transition avant de penser à une diversification », indique Philippe Soullier, qui voit l'industrie se segmenter avec d'une part un segment premium à forte valeur ajoutée et de l'autre le middle management plus transactionnel.

Un souhait d'indépendance

vec 60 personnes dans toute l'Europe, le département transformation d'Eight Advisory est présent depuis la création en 2009. Au départ axé sur le restructuring financier, ce pan d'activité couvre l'ensemble des scénarios comme par exemple les carve-out. L'an dernier, le conseil a ainsi accompagné Courir, l'enseigne spécialisée dans les chaussures de course à l'occasion de son spin-off de Go Sport avec Equistone Partners - pour une valorisation de 283 M€. En recrutement actif. notamment de profils opérationnels, l'objectif fixé à terme est d'atteindre une équipe de 200 personnes. « Par le biais de ces recrutements, nous avons voulu renforcer la valeur ajoutée de notre proposition notamment car les due-diligences se sont enrichies. Au départ seulement financières, elles sont, maintenant, opérationnelles, digitales, fiscales et environnementales, explique Eric Demuyt, ajoutant que le contexte de valorisation élevée enjoint les actionnaires à trouver de nouveaux leviers d'amélioration ». La plupart de ces conseils, issus de spin-off, sont attachés à leur

indépendance. Mais on peut voir des fonds les épauler. Julieth Sterwen, conseil en stratégie, transformation & management a bénéficié, de 2015 à 2019, du soutien de CM-CIC Investissement et BNP Paribas Développement, entrés à hauteur de 40 %. Ensemble, ils ont réalisé plusieurs acquisitions telles que Parker Williborg et Theia Partners en 2016 ainsi qu'Elia Consulting en 2017. Cette année, les associés du groupe ont décidé de racheter la participation du duo de financiers et se concentrer sur sa croissance organique. Valtus, devenu en une décennie le leader du management de transition, a lui aussi fait entrer un fonds small cap, Initiative & Finance à son capital, en minoritaire il y a deux ans (lire l'encadré p. 57).



Eric Demuyt, directeur général, Eight Advisory

À LIRE AUSSI

SUR CFNEWS EN LIGNE

→ Valtus recrute en Angleterre

Nouvelles ressources pour X-PM

June Partners élargit son offre

TÉLÉCHARGEZ L'ARTICLE



JUTE PARTNERS

Accélérer votre performance, notre engagement quotidien

Nos experts interviennent sur tous les leviers de votre performance

Business plan • Pilotage et rentabilité •
Gestion de croissance • Productivité
des organisations • Cash et trésorerie •
Financement • Productivité de site industriel •
Opération de cession ou reprise de site
industriel • Digitalisation des organisations •
Data stratégie • Développement de modèles
d'affaires numériques

Grâce à une maîtrise des fonctions clés de l'entreprise et à la complémentarité de ses expertises, June Partners vous accompagne dans le pilotage et la mise en œuvre de votre trajectoire de transformation. Notre double parcours, notre culture d'entrepreneurs, notre volonté d'être impliqués à vos côtés sur le terrain est la garantie de résultats tangibles et durables.